

《基于战略解码的目标管理与计划制定》

主讲：张焯老师

【课程背景】

- 公司战略定了，但业务条线或职能部门不知道该如何落地；
- 战略与执行两张皮，战略制定后就束之高阁或战略与执行脱节；
- 市场竞争激烈、内卷严重，业务如何找到新的增长点与突破口；
- 职能部门的目标难以量化，无法有效衡量员工产出；
- 部门之间的协作意识不足、协同性差，部门墙林立；
- 员工不主动提出高目标，缺少目标感和使命感；
- 员工经常对目标理解错误，或缺乏全局思考；
-

本课程将帮助管理者全面理解目标管理闭环的重要性，通过目标的制定、拆解与跟进，能确保公司战略与执行的一致性，激发自下而上的创新，充分发挥员工潜能，提升员工参与感与自驱力，增强对组织的信心及认同感，推动企业内生式增长，营造积极正向的团队氛围，提升组织能力，确保战略目标的达成。

【课程收益】

1. 了解团队执行力不佳原因，理解目标管理闭环及过程管理闭环对于团队执行力打造的重要性；
2. 了解目标的价值，运用目标制定的 M-SMART 原则、构成五要素及价值分析法，设定高质量目标；
3. 了解目标拆解与向下传递的底层逻辑，掌握目标拆解的 OGCSMR® 工具及目标共创七步法；
4. 识别计划制定常见风险，掌握计划制定的三原则、构成十要素、目标值及检查点设定方法。

【课程特色】

1. 自研目标拆解工具 OGCSMR®，自主知识产权课程，内容新颖独特，工具实用落地，案例丰富；
2. 聚焦真实问题与挑战，借鉴工作坊模式，侧重“做中学”，互动丰富多样，课堂气氛活跃。

【课程对象】

本课程适用于企业各层级管理人员

【课程时长】

1-2 天，6 小时/天

【课程大纲】

第一单元：执行力不佳的原因

1. 讨论：执行力不佳原因
2. 执行力问题诊断的四个层次
3. 团队执行力打造的两个闭环
 - 1) 目标管理闭环——确保在正确的时间做正确的事
 - 2) 过程管理闭环——确保员工 PDCA 每一步执行到位
4. 管理者核心六任务



——定目标、分任务、追过程、给辅导、常激励、跟支持

第二单元：目标的价值

1. 目标的本质

——德鲁克：目标是配置企业资源的手段

2. 目标的三个来源

1) 自上而下的分解——员工为什么不主动提出高目标

2) 自下而上的解码——员工怎样才能有目标感

① 定方向：策略、关键任务、计划、资源需求

② 列计划：人、时间、检查点

3) 左右协同的对齐——如何打破部门墙

3. 岗位目标的三大构成

4. 目标的四大价值

1) 目标是战略落地工具——上下同欲

2) 目标是自我承诺结果——自驱激发

3) 目标是组织协同工具——左右协同

4) 目标是资源配置手段——力出一孔

第三单元：目标的设定

1. 目标制定的原则

1) 讨论：好的目标 VS 不好的目标

2) 目标制定原则——不仅仅是 SMART

2. 高质量目标的构成

1) 目标构成五要素

2) 案例：正确目标示范

3) 演练：错误目标分析

3. 目标制定难点——衡量指标设定方法

1) 衡量指标提炼六方向

2) 目标的三个层次

3) 全局思考六维度

4) 如何提炼衡量指标

➢ 如何找到最佳衡量指标

➢ 职能部门如何量化目标

5) 案例：使用价值分析法提炼衡量指标

4. 案例分析：目标错哪了

5. 目标制定常见错误

——执行力不佳最主要的原因来自目标错误

6. 演练：优化近期重要工作目标

第四单元：目标的解码——找到目标达成的最佳路径

1. 视频案例：制胜关键

2. 目标解码的目的

3. 上下级目标承接关系

——为什么有时候上级的 KPI 定了，自己的 KPI 却写不出来？

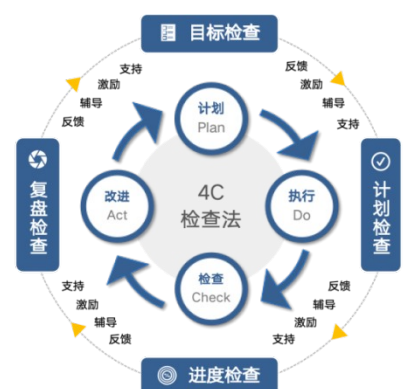
——为什么有时候自己的KPI定了，却很难拆解到下级？

4. 目标解码方法与工具

- 1) 案例：目标解码
- 2) 方法：OGCSMR®
- 3) 工具：目标拆解表
- 4) 案例分析：目标解码错在哪
- 5) 目标解码难点——差距分析
 - ① KSF与KPI
 - a. KSF介绍与提炼方法
 - b. KPI介绍与提炼方法
 - c. KSF梳理四方法：价值链分析等
 - d. 工具：KSF梳理表
 - e. 案例：KSF与KPI对应关系
 - ② 差距分析七步法
 - ③ 差距分析四原则
 - ④ 工具：差距分析表
 - ⑤ 案例分析：某关键目标差距分析
5. 目标解码七步法
6. 目标解码实战演练
 - 1) 演练一：提炼KSF
 - 2) 演练二：提炼KPI
 - 3) 演练三：差距分析
 - 4) 演练四：机会分析

第五单元：计划的制定——目标拆解到个人，明确过程跟进点

1. 计划制定的“三到”原则：到人、到天、到控制点
2. 计划制定方法：
 - 1) 到人
 - ① 案例分析：目标值设定是否合理
 - ② 目标值设定原则与来源
 - ③ 员工目标值设定
 - 新员工目标值设定策略
 - 老员工目标值设定策略
 - ④ 案例：某大厂新老员工指标设定
 - 2) 到天
 - ① 月目标拆解到周/日的两种方法
 - ② 案例：目标拆解到天
 - 3) 到控制点
 - ① 控制点梳理七步法
 - ② 控制点梳理两大关键：供给+预警
 - ③ 案例：某业务计划及控制点
 - ④ 演练：设定过程控制点
3. 计划构成与检查
 - 1) 计划构成十要素



- 2) 计划检查的 QQCTR 模型
4. 计划制定常见错误

第六单元：目标的跟进

1. 目标跟进的 4C 检查法
2. 目标跟进的三个关键
 - 1) 建立看板
 - 2) 例会检查
 - 3) 持续反馈
3. 目标跟进抓手
 - 1) 三报：日报、周报、季报
 - 2) 四会：晨会、夕会、周会、季会
4. 案例：某大厂目标跟进方式

第七单元：目标的复盘

1. 案例分析：目标设定
2. 复盘关注重点：目标-策略-计划-问题
3. 目标复盘常用引导提问
4. 练习：计划未完成

课程重点回顾与答疑

课前准备：建议提前 1-2 周调研，便于讲师调整课程重点及案例

1. 课前调研
 - 讲师提供学员调研问卷，甲方组织调研
2. 课前作业
 - 老师提供课前作业模版及要求，甲方收集作业